

**LA MANUTENZIONE
QUALE STRUMENTO
PER L'ECCELLENZA
DELLE PRESTAZIONI INDUSTRIALI
NEL GRUPPO COPROB**

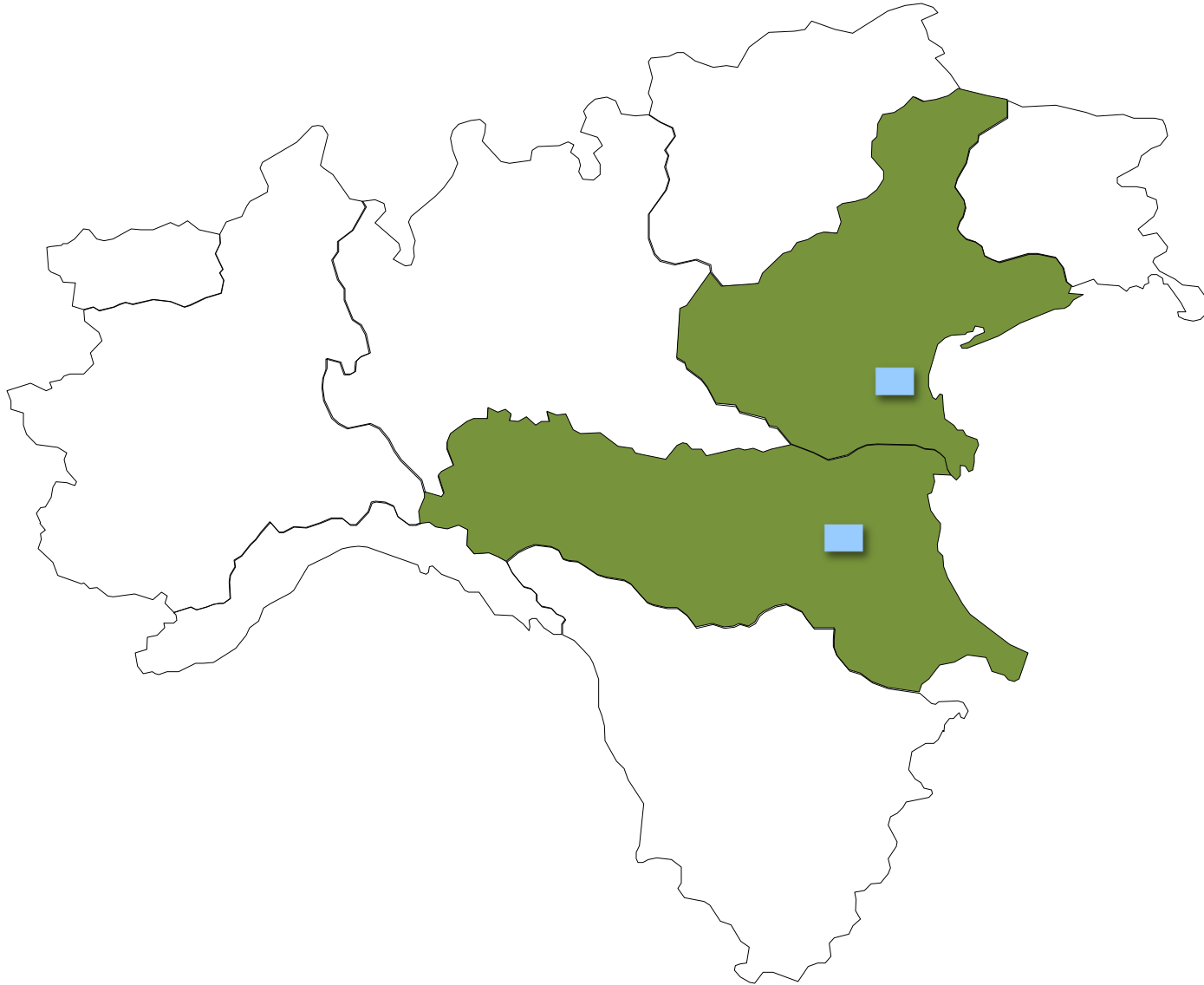


Il Gruppo CoProB in cifre

- **284.000 tonnellate** di quota di produzione **zucchero**, pari al 56% della quota italiana
- **7.000 produttori agricoli** conferenti della materia prima, di cui **4.800 soci**
- **35.000 ettari** coltivati a bietole
- **2.000.000 tonnellate** di **bietole** conferite
- **2 stabilimenti produttivi**: Minerbio (BO) e Pontelongo (PD)
- **3 stabilimenti da riconvertire**: Finale Emilia (MO), Ostellato (FE) e Porto Viro (RO)
- **5 piattaforme logistiche** per lo zucchero
- **363 dipendenti fissi** e **298 avventizi**
- **267 milioni di euro** il **fatturato** consolidato e **131 milioni di euro** il **patrimonio netto** (Bilancio 2009)

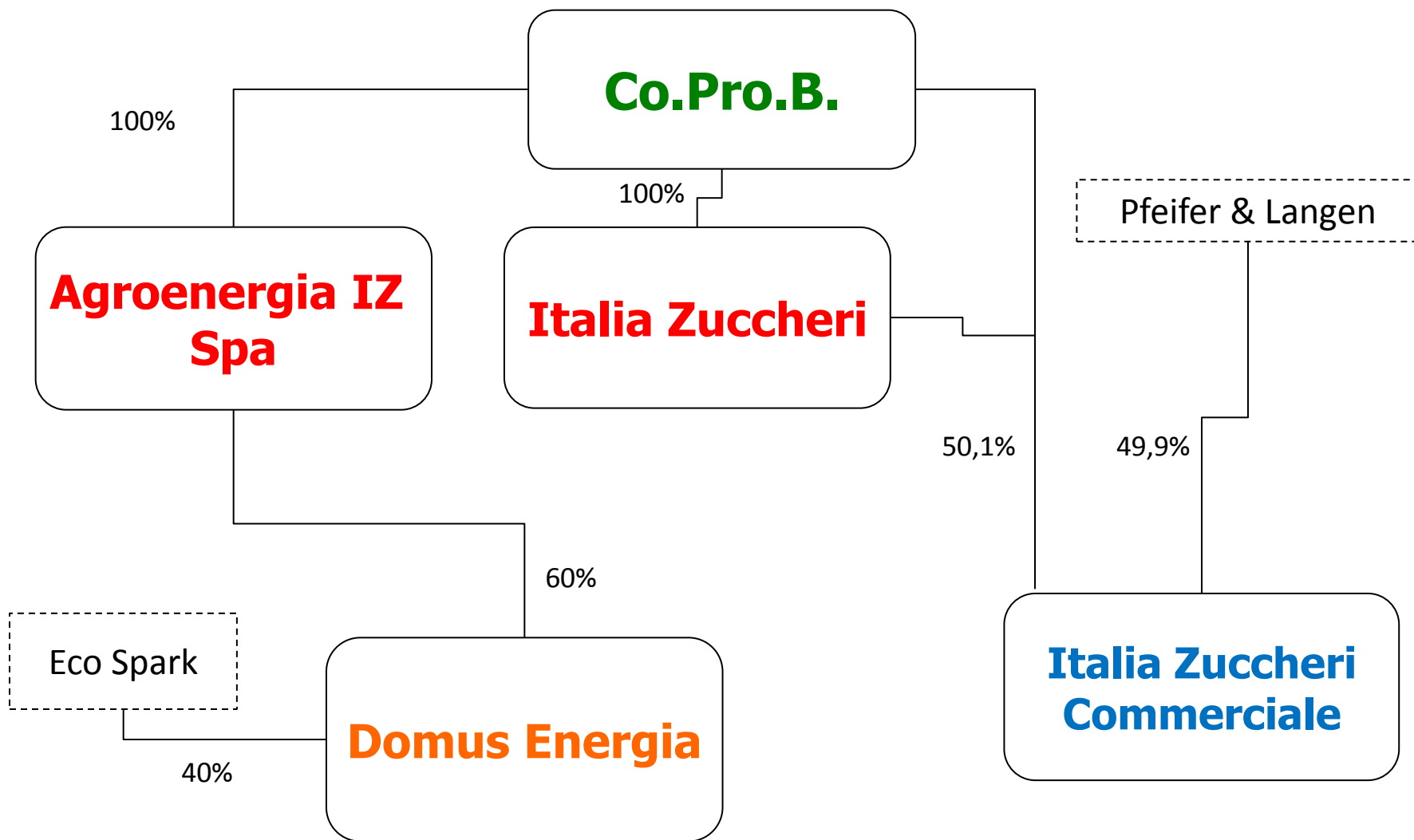


Bacini bieticoli di Co.Pro.B.



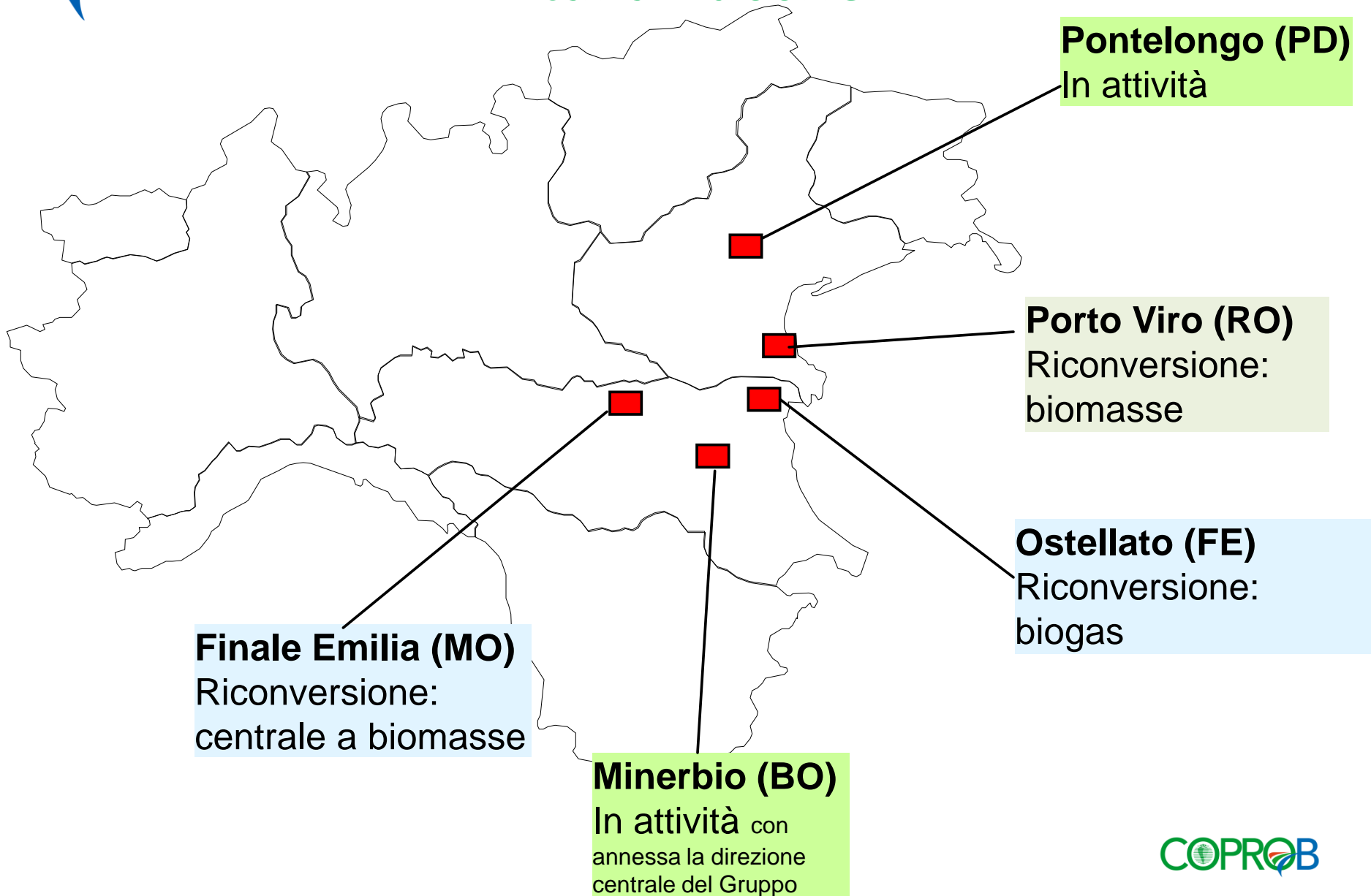


Il Gruppo CoProB oggi





Assetto industriale Gruppo Coprob Italia Zuccheri





L'alleanza strategica italo-tedesca

- Co.Pro.B. - Italia Zuccheri e Pfeifer & Langen (sesto produttore di zucchero a livello europeo, terzo in Germania) hanno firmato un'alleanza strategica al fine di fornire in tempi rapidi una risposta adeguata ai cambiamenti imposti dal regolamento europeo relativo alla nuova OCM zucchero e con lo scopo di affrontare in modo competitivo le nuove sfide che si presenteranno nel mercato.
- La partnership ha dato vita ad una nuova entità commerciale di profilo europeo – **Italia Zuccheri Commerciale s.r.l.** – nata dal conferimento del ramo commerciale del Gruppo Co.Pro.B.-Italia Zuccheri.
- È partecipata al 50,1% dal Gruppo Co.Pro.B.-Italia Zuccheri e al 49,9% da Pfeifer & Langen.





I nostri prodotti





I principali clienti





Contesto attuale

La riforma del mercato OCM del 2006 ha determinato profonde e radicali trasformazioni nel settore saccarifero e nel mercato dello zucchero

La riforma appare come un primo, non definitivo traguardo verso la liberalizzazione degli scambi di zucchero

Il Gruppo Co.Pro.B., ha avviato, da diverso tempo, delle azioni finalizzate al miglioramento competitivo



Sugar 14



Per tradurre in senso operativo quanto sopra è stato avviato il progetto “**SugarFourteen**” con i seguenti obiettivi:

- **Rendere operativa** una nuova organizzazione di fabbrica volta ad assicurare il corretto funzionamento degli stabilimenti in termini di efficienza ed efficacia
- **Rivisitare i processi** manutentivi e di conduzione degli impianti al fine di migliorarli e renderli sempre più efficienti

Stabilimento di Pontelongo



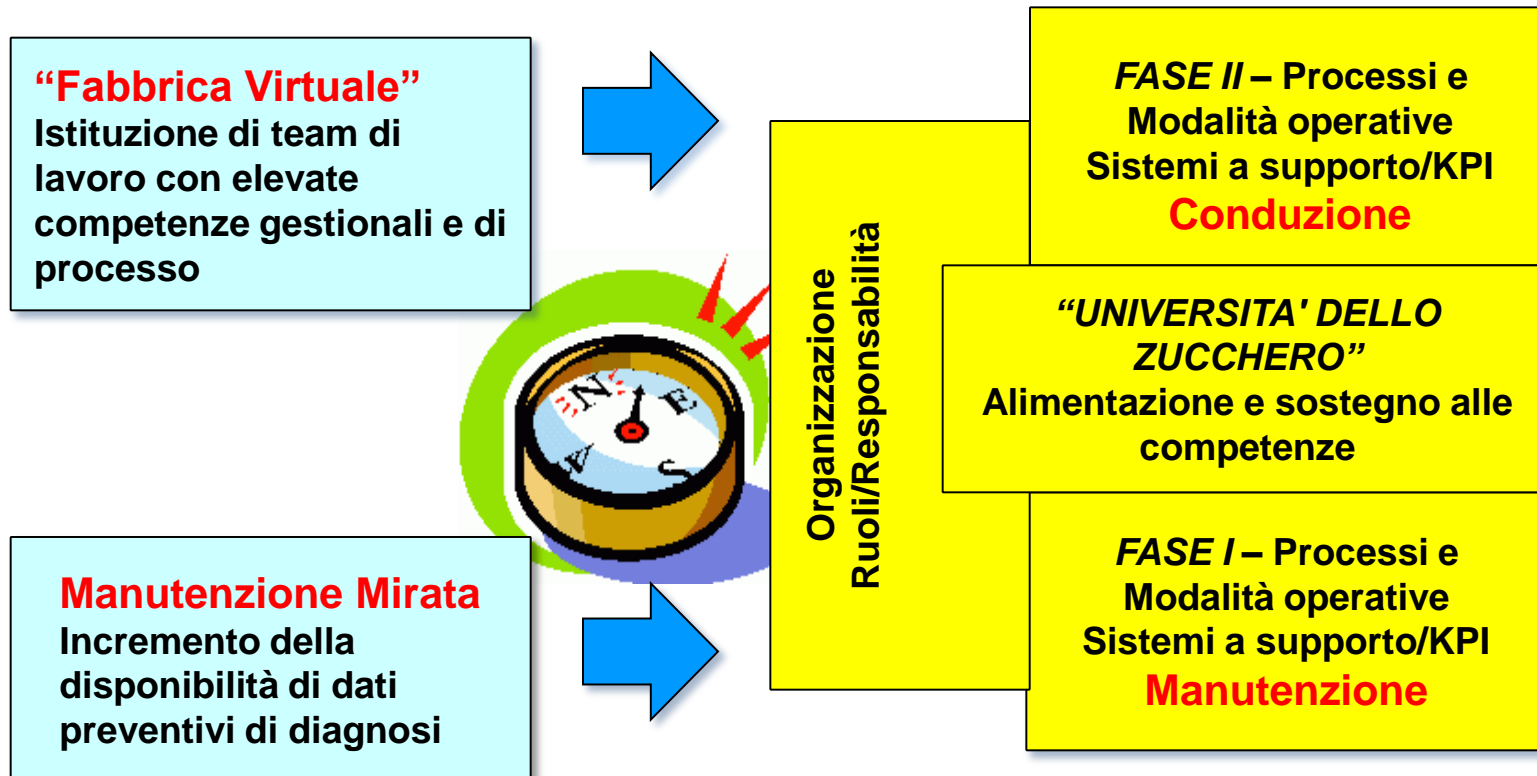
Stabilimento di Minerbio





Ambito di intervento

L'ambito di intervento del progetto “*SugarFourteen*” si può riassumere col seguente schema:

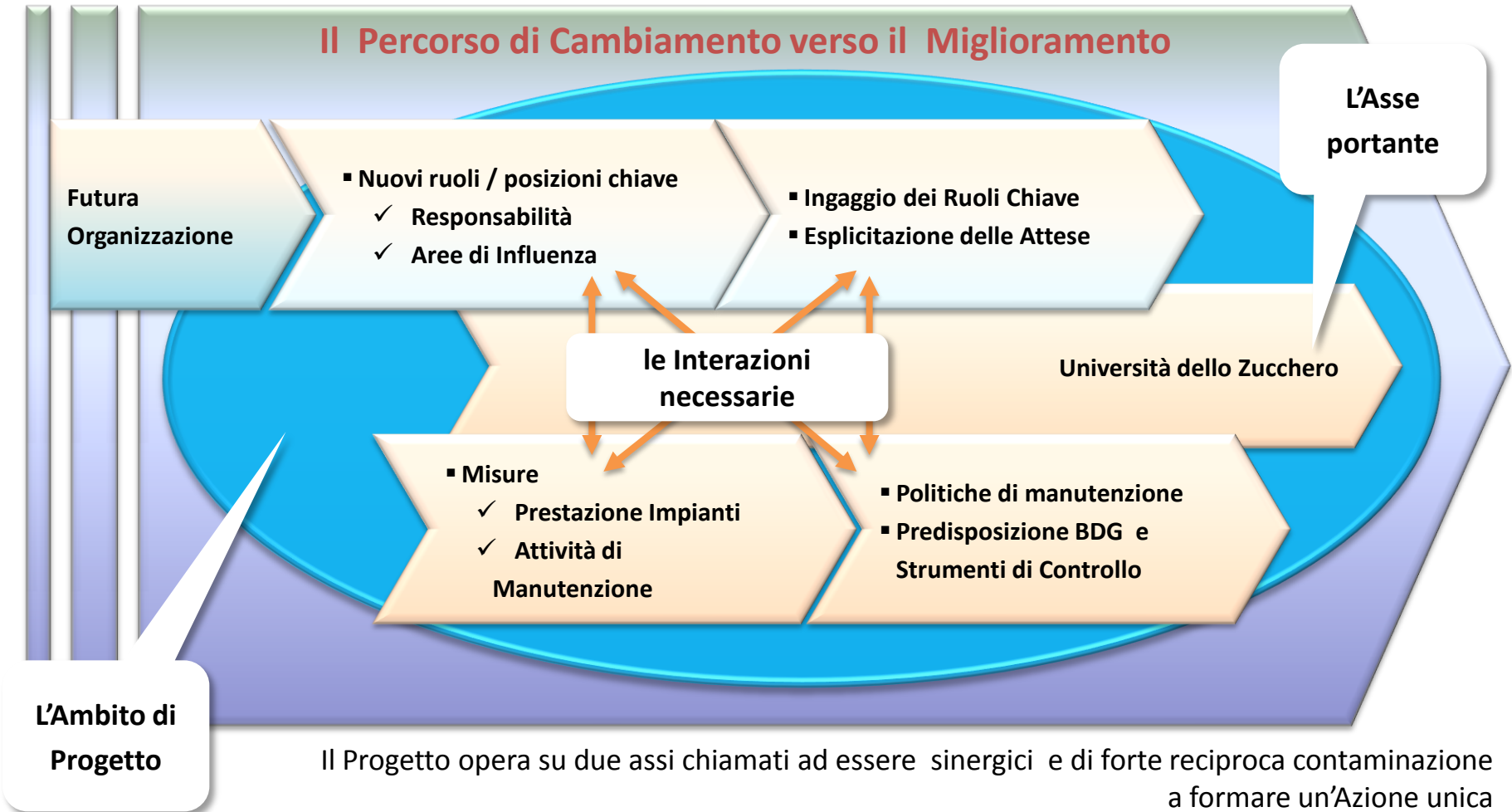




“Sugar14” – Intervento di FESTO Consulting



Il Percorso di Cambiamento verso il Miglioramento



Il Progetto opera su due assi chiamati ad essere sinergici e di forte reciproca contaminazione a formare un'Azione unica

Ambito del progetto Sugar 14

SUGAR 14





Macro attività progettuali

SUGAR 14

- ORGA – Struttura organizzativa operativa** → Consolidamento struttura organizzativa operativa, ruoli/ responsabilità/competenze
- PROC – Modalità operative di lavoro** → Definizione modalità operative di lavoro (processi, flussi di attività, tempistiche e modalità)
- SIST – Strumenti a supporto** → Parametrazione sistema informativo a supporto delle attività, definizione e caricamento anagrafiche, addestramento utenti
- COMP – Gestione esperienze/competenze** → Progettazione e realizzazione dell'”Università dello Zucchero”
- CAMB- Gestione Comunicazione e Coinvolgimento** → Identificazione delle modalità di gestione del cambiamento (comunicazione / coinvolgimento)



Pianodi Lavoro – Sintesi e macro tempificazione



Nel gantt seguente è riportata la **macro pianificazione delle attività**:

- + Avvio in fase conclusiva della campagna 2010
- + Chiusura, almeno sul fronte della Manutenzione (Fase I), in intercampaña con la possibilità quindi di iniziare a gestire i processi manutentivi secondo le nuove logiche e modalità (organizzazione e processi)
- + Macro attività organizzate secondo i seguenti raggruppamenti logici:
 - Analisi situazione attuale (*As-Is*)
 - Definizione modello a tendere (*To-Be*)
 - Implementazione dei cambiamenti (*sistemi, processi, modalità operative*)

RIORGANIZZAZIONE FABBRICHE

Progetto "SugarFourteen"

FASE I°-Organizzazione, Manutenzione, Università

	2010																2011																						
	settembre				ottobre				novembre				dicembre				gennaio				febbraio				marzo				aprile				maggio				giugno		
	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	

AS-IS: Analisi Situazione Attuale



TO-BE: Definizione Modello a Tendere



Realizzazione/Implementazione delle modifiche



Avviamento nuove modalità organizzative



"Università dello Zucchero"

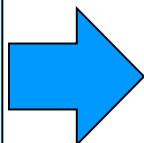




Piano di Lavoro – Ambito di intervento

Modalità operative per processo e sistemi a supporto (SAP)

“Fabbrica Virtuale”
Istituzione di team ristretti con elevate competenze gestionali e di processo

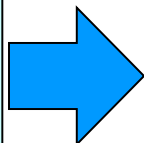


FASE II – Processi e Modalità operative Sistemi a supporto/KPI

- Attività di conduzione
- Misurazione della prestazione
- Definizione del budget di produzione

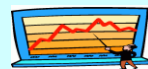


Manutenzione Mirata
Incremento della disponibilità di dati preventivi di diagnosi



FASE I – Processi e Modalità operative Sistemi a supporto/KPI

- Definizione delle politiche di manutenzione
- Misurazione della prestazione
- Definizione del budget di manutenzione





ASPETTI TECNICI

Il progetto prevede un intervento sia FORMATIVO che CONSULENZIALE anche sul piano tecnico; alla data attuale si trova circa a metà del suo svolgimento.



Tipicità dell'impianto attuale

- + Tre mesi di funzionamento ininterrotto (campagna).
I guasti sono deleteri ai fini produttivi, occorre contenerli al minimo.
- + Nove mesi di totale inattività (intercampagna) da sfruttare per manutenzioni preventive.

*Attenzione: le macchine si guastano anche se non operano!
Allora occorre prevenire anche i guasti da inattività.*



Tipicità dell'impianto futuro

(solo per il sito di Minerbio)



- Tre mesi di funzionamento ininterrotto (campagna).
Tre mesi di totale inattività (intercampagna), nuovamente tre mesi di funzionamento ininterrotto (solo raffinazione), ancora tre mesi di totale inattività (intercampagna).

ATTUALE



FUTURO



3 mesi di manutenzione + 3 mesi di campagna



Obiettivi della FORMAZIONE tecnica



SUGAR 14

- + Fornire ai capi di manutenzione la conoscenza delle più recenti politiche di manutenzione (RCM, TPM).
- + Illustrare gli strumenti tecnici e gestionali occorrenti all'implementazione della migliore manutenzione.
- + Individuare KPI di manutenzione ed analizzarli criticamente (norma uni EN).



Contenuti FORMATIVI



- Dalla Manutenzione a Guasto alla Totale Productive Maintenance – TPM.
- Il miglioramento continuo in Manutenzione.
- La progettazione della Manutenzione.
- La misurazione del processo di Manutenzione.
- Il Budget di Manutenzione ed il controllo dei costi.
- La gestione dei progetti complessi attraverso le logiche del Project Management.



Obiettivi della CONSULENZA tecnica



SUGAR 14

- + Censimento delle attività manutentive operate sull'impianto: predittive, programmate, a guasto.
- + Valutazione dell'impegno di risorse necessarie ad espletare la manutenzione intracampagna e intercampagna.
- + Enuclazione interventi a maggior impegno di risorse.
- + Miglioramento delle manutenzioni più impegnative tramite soluzioni:
 - tecniche (modifica impianto/macchine);
 - organizzative (variazione di politica manutentiva);
 - procedurali (razionalizzazione degli interventi).



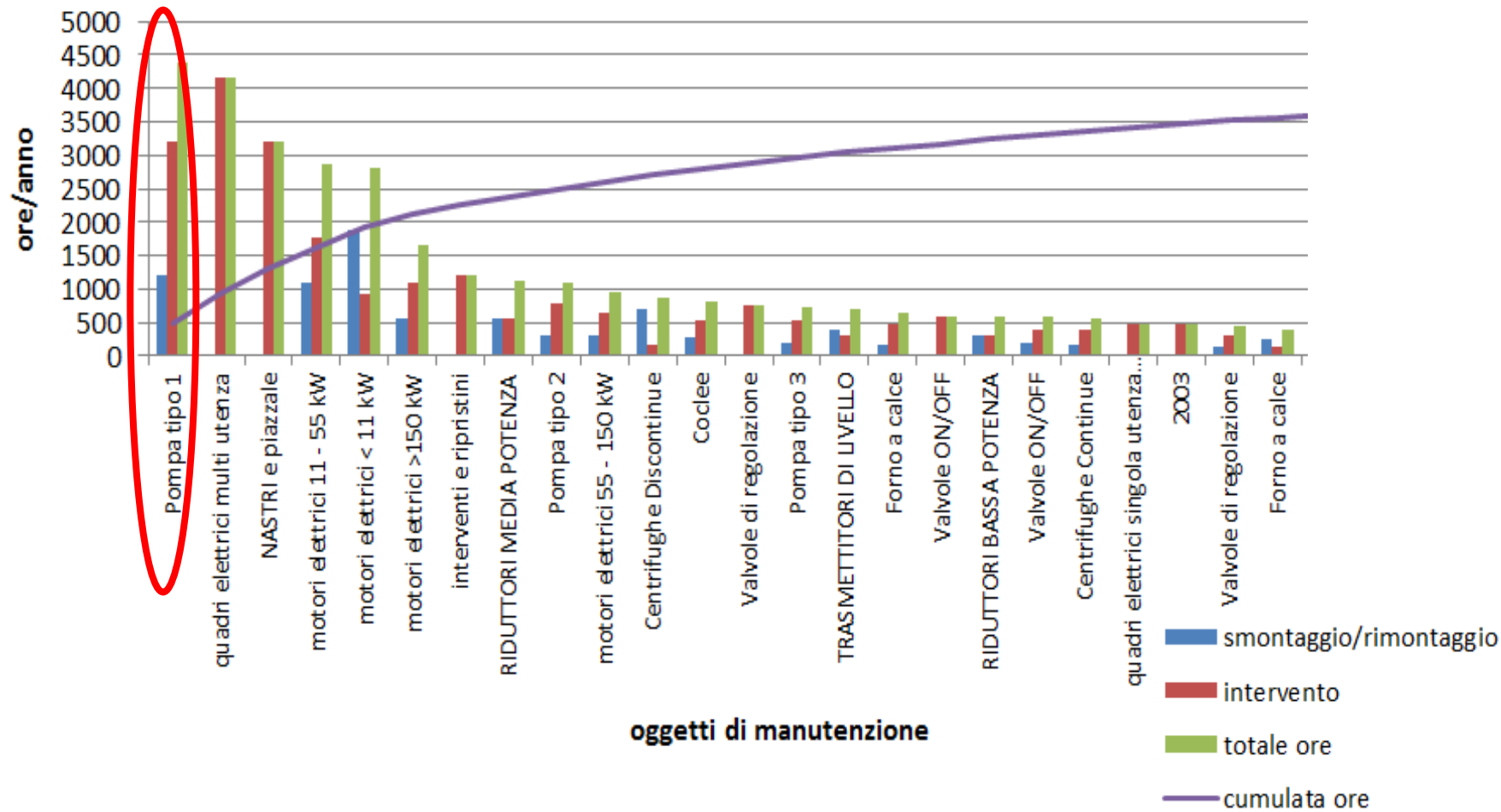
Contenuti CONSULENZIALI



- ✚ Analisi dei modi di guasto e degli effetti conseguenti (FMECA);
- ✚ Estensione delle applicazioni manutentive predittive (analisi vibrazionale, termografia, ferrografia, etc.) per ridurre interventi programmati;
- ✚ Analisi critica degli interventi programmati storici, finalizzata alla loro riduzione laddove poco giustificati;
- ✚ Coordinamento di interventi di diverse specializzazioni insistenti sugli stessi macchinari;
- ✚ Selezioni di lavori di proficua terziarizzazione.



Primi risultati





Esempio 1



La manutenzione sulle pompe di tipo 1 è quella che impiega il tempo maggiore. Occorre ridurlo!

Possibili miglioramenti:

1. Riduzione MTTR

- Smontaggio più veloce.
- Intervento più rapido

2. prolungamento MTBM

- Sostituzione pompe con altre di caratteristiche diverse.
- Affinamento tecnica ispettiva.



Esempio 2



Pulizia scambiatori di calore assai avida di tempo.

Possibili miglioramenti:

prolungamento MTBM

- Analisi del trend di decadimento del coefficiente di scambio termico.

Come

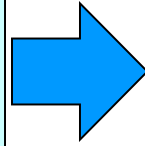
Misurando valori chiave di parametri di processo (D_p , DT)



Piano di Lavoro – Ambito di intervento

SUGAR 14

“Fabbrica Virtuale”
Istituzione di team ristretti
con elevate competenze
gestionali e di processo



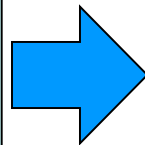
**Organizzazione
Ruoli e Responsabilità**



**Consolidamento del disegno
organizzativo operativo**

- ✓ Identificazione delle aree
- ✓ Analisi del fabbisogno organizzativo
- ✓ Analisi del fabbisogno formativo

Manutenzione Mirata
Incremento della
disponibilità di dati
preventivi di diagnosi



**Definire i parametri di dettaglio
dell'organizzazione con il
supporto dei consulenti FESTO
per individuare le necessità
formative delle persone al fine di
riuscire a coprire le posizioni di
lavoro della nuova
organizzazione**

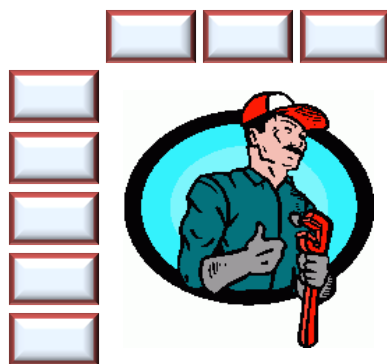
Piano di Lavoro – Ambito di intervento

SUGAR 14

“Fabbrica Virtuale”
Istituzione di team ristretti
con elevate competenze
gestionali e di processo

C
O
M
P
E
T
E
N
Z
E

RUOLI



Manutenzione Mirata
Incremento della
disponibilità di dati
preventivi di diagnosi

**“UNIVERSITA'
DELLO
ZUCCHERO”**



**Alimentazione e
sostegno alle
competenze**

**Gestione delle esperienze e delle
competenze**

Costituzione di una scuola di
formazione interna che in
maniera strutturata:

- *supporti efficacemente la
diffusione delle competenze
necessarie a tutte le persone
coinvolte in azienda*
- *Alimenti la cultura del
trasferimento delle
conoscenze tale da diventare
patrimonio dell'azienda*



ASPETTI LEGATI ALLO SVILUPPO ORGANIZZATIVO

Il progetto prevede un intervento sia FORMATIVO che CONSULENZIALE anche sul piano tecnico; alla data attuale si trova circa a metà del suo svolgimento.



Premessa

- A seguito della **diagnosi** sul Clima organizzativo nelle fabbriche emergono alcune criticità da affrontare per il raggiungimento degli obiettivi di progetto
- E' stato funzionale in tal senso procedere con la **definizione** e **ri-definizione** di un percorso di sviluppo organizzativo in un'ottica di Codesign CoproB/Festo
 - ✓ Questo ha consentito di entrare in modo efficace all'interno di una realtà organizzativa "peculiare" facilitando il processo di cambiamento



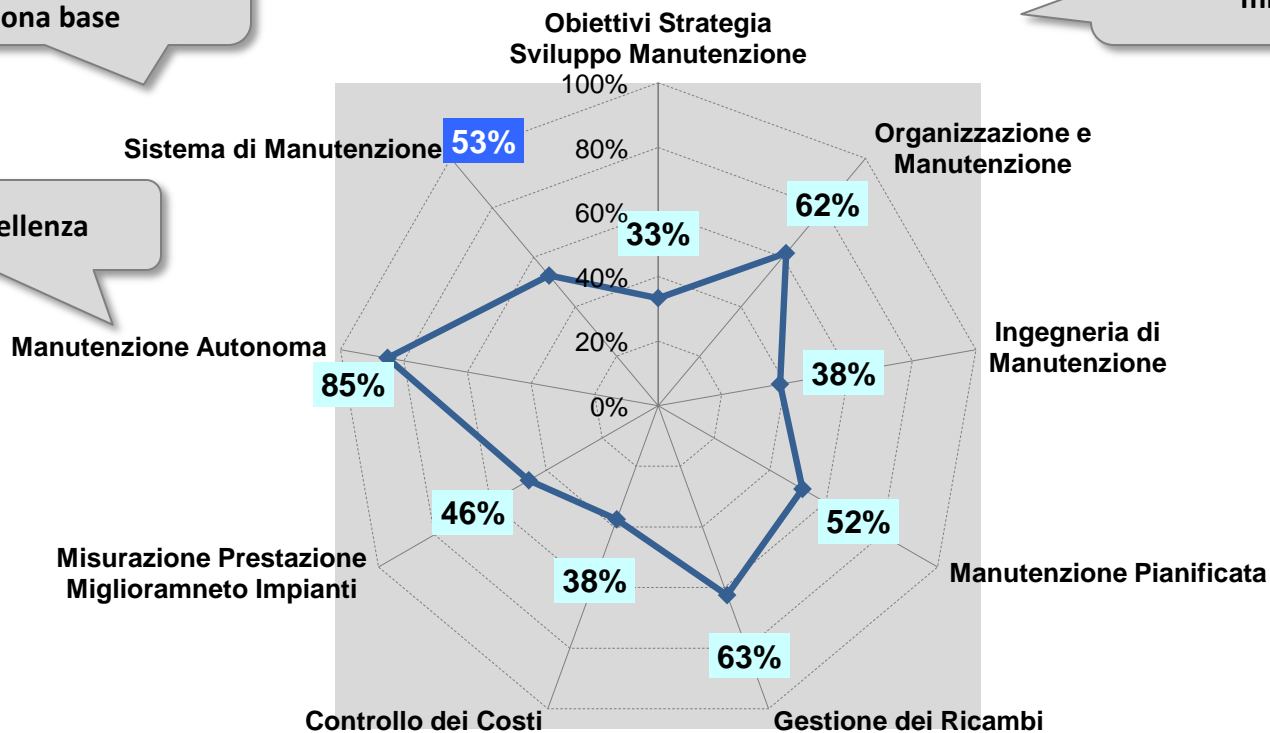
Valutazione di Sintesi degli Stabilimenti



Il Valore medio complessivo non è elevato ma è una buona base

Alcune aree sono di miglioramento

Valore di eccellenza





Obiettivi della Consulenza Tecnica Soft Skill

SUGAR 14

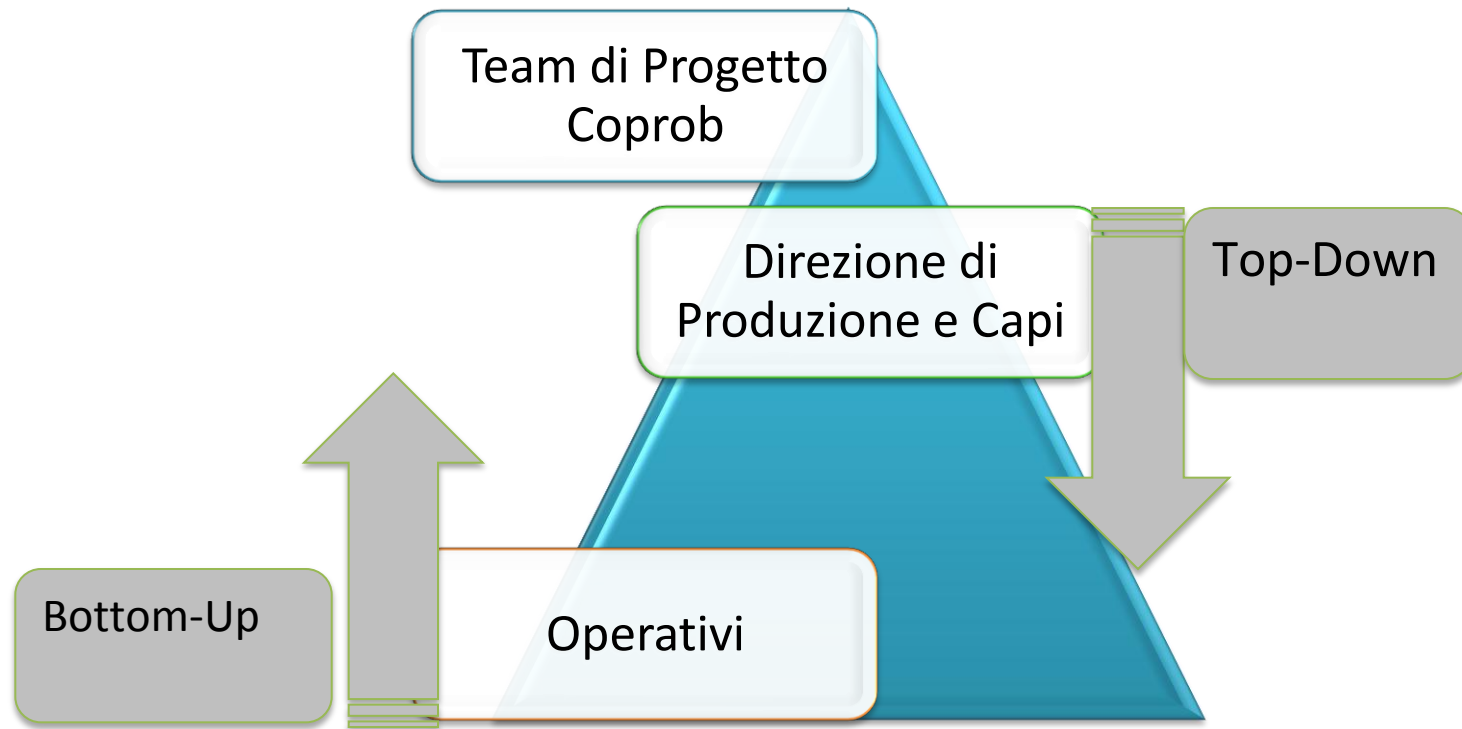
- Analizzare le criticità a livello di clima organizzativo e presa in carico degli elementi di complessità
- Implementazione in produzione di un sistema di Polivalenza e Polifunzionalità
- Utilizzo strategico della forza lavoro stagionale
- Aumentare il coinvolgimento e far ritrovare un clima di fiducia sull'organizzazione a tutti i livelli dell'organizzazione
- Sviluppare un cambiamento di cultura organizzativa nei Knowledge Management e Knowledge Workers
 - ✓ da competenze in produzione come “**potere di pochi**” a competenza in produzione efficace diffusa e fruibile “**potere di tutti**” (*Università dello Zucchero*)



Fasi del Percorso di Sviluppo Organizzativo

SUGAR 14

Peculiarità del percorso è stata l'attuazione di percorsi pensati assieme al Team di Progetto Festo /CoproB ed attuati sincronizzando logiche TOP-DOWN/BOTTOM-UP e coinvolgendo tutta la popolazione della produzione





Fasi del Percorso di Sviluppo Organizzativo



Top-Down

- Capi intermedi coinvolti in prima persona nella ridefinizione della nuova organizzazione
- Azioni di miglioramento a seguito di Metaplan organizzativo

Bottom-Up

- Partecipazione al Metaplan Organizzativo
- Individuazione dei fabbisogni formativi individuali e sviluppo competenze strumentali alla nuova organizzazione



Primi risultati ottenuti

- **Coinvolgimento e Responsabilizzazione** dei Capi Intermedi sul ruolo strategico all'interno dell'organizzazione
- **Rispistino dei livelli di fiducia** dalla "lamentela" alle proposte concrete
- Definizione di **proposte concrete ed efficaci** per la definizione di percorsi strutturati patrocinati **dall'Università dello Zucchero**
- Definizione di un **piano di miglioramento** da parte della direzione di fabbrica coerente con i bisogni di Capi/Operativi